

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**AVALIAÇÃO DISCENTE E MELHORIA CONTÍNUA DE HABILIDADES
PEDAGÓGICAS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM
NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Vicente Volnei de Bona Sartor, Doutor em Ciências Humanas/Sociedade e Meio Ambiente e Mestre em Administração pela UFSC, Pós-doutorando pela Universidad Complutense de Madrid. Coordenador do Curso de Administração e exerce a docência no Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis. Pesquisador da Fondazione Cassamarca; publicou diversos artigos bem como os livros *Justiça Intergeracional e meio ambiente* (85-902519-1-8), *Reforma administrativa do aparelho estatal brasileiro – retrospectiva histórica e contribuições para a administração pública* (ISBN 85-902519-1-6), *Preservação ambiental: dilema e complexidade na Ilha de Santa Catarina* (ISBN 85-98128-04-X).

Renata de Quadros Cardoso, Msc – Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, professora Adjunto I do Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis; e-mail: requadros@hotmail.com

Resumo

A formação dos professores e o processo de educação, em especial no Brasil, requerem pesquisa constante, visto que o moderno e o pós-moderno se mesclam continuamente. A pesquisa objetiva analisar algumas percepções de alunos acerca das habilidades pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem. São investigadas as competências pedagógicas a partir das percepções dos alunos, sem a pretensão de

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



refutar práticas ou teorias de aprendizagem, assim como questionar modelos de ensino e aprendizagem. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de um estudo de caso centrado em um Curso de Administração de Empresas. Para coleta de dados optou-se por utilizar questionários e entrevistas semi-estruturados aplicados aos alunos e professores do curso. Na interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, possibilitando uma reflexão acerca das habilidades e das competências pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: educação; competências pedagógicas; ensino superior.

Introdução

Uma das maiores deficiências da educação brasileira é a de separar a *instrução* que esclarece o espírito, da *educação* que regra os costumes do estado democrático. Em geral, educação prepara os cidadãos para as atividades em organizações privadas com ênfase no homem *faber* e centra-se no fazer ao invés no pensar. Em decorrência dessa herança, as concepções pedagógico-educacionais gravitaram em torno do professor como centro e referência do processo ensino-aprendizagem. Além disso, o ensino, muitas vezes, é praticado por professores que não possuem habilidades específicas para o magistério. Há professores centrados na transmissão do conteúdo e outros que se concentram no conhecimento que possuem e em suas habilidades, valorizando essencialmente a prática e experiências do cotidiano, na condução de sala

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



de aula (GODOY, 1988). Preocupados apenas com determinados aspectos do processo ensino-aprendizagem, vivenciam intuitivamente com seus alunos práticas de ensino e avaliação que tanto podem estimular, promover, gerar avanços e crescimento, quanto podem desestimular e impedir o crescimento do sujeito que aprende (BERBEL, 2001). Assim, há sinais de que nos cursos de Administração onde se utilizam profissionais na docência, a referência pedagógica nos procedimentos diários em sala de aula parece não ser devidamente apropriada como estratégia pelos “mestres”, “doutores” e “coordenadores”.

Estritamente relacionada com a didática e a metodologia, a competência pedagógica torna-se indispensável para a melhoria desse processo, cujo sucesso está relacionado com a qualidade pedagógica dos docentes. Com o intuito de evitar a banalização do ensino de Administração e analisar algumas percepções de alunos acerca das habilidades pedagógicas no processo ensino e aprendizagem, investigam-se as competências pedagógicas a partir das percepções dos alunos, não tendo a pretensão de refutar práticas ou procedimentos de aprendizagem, tampouco questionar modelos em uso. Trata-se tão-somente de um estudo de percepção em ambiente determinado e específico para identificar as habilidades pedagógicas atribuídas ao *bom professor*. A denominação *bom professor* nesta pesquisa refere-se ao docente avaliado durante três anos com média superior a oito numa escala de zero a dez. Espera-se que esta pesquisa proporcione *insights* para enriquecer as habilidades pedagógicas e as capacidades didáticas dos professores no processo ensino-aprendizagem.

Procedimentos metodológicos



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O estudo caracteriza-se como exploratório, do tipo qualitativo com abordagem lógico-dedutiva. As fontes primárias originaram-se de um estudo de caso centrado no curso de administração do Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis, São José/SC em três fases, de 2001 a 2003. Na primeira fase, para a coleta dos dados aplicou-se um questionário semi-estruturado e nas segunda e terceira fases utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas.

Na primeira fase da pesquisa, setenta e dois alunos avaliaram os professores. Constatou-se que alguns professores detiveram uma avaliação acima de oito na escala de zero a dez, além de outras competências destacadas pelos alunos. A segunda fase consistiu em ouvir a opinião desses professores acerca das competências que os elevavam à condição de *bom professor*, indagando-lhes *quais as habilidades e/ou competências pedagógicas para ser um bom professor*. Na terceira fase, sessenta e quatro discentes de pós-graduação *lato sensu* foram convidados a responder por meio de uma única pergunta: *quais as posturas de professores que influenciaram negativamente no seu processo de aprendizagem até o momento*. Desta triangulação, busca-se uma visão ampliada das percepções dos alunos acerca do seja um *bom professor*.

Caracterização das habilidades e tipologias de professores

Estudos de diversos educadores e pensadores, entre os quais Perrenoud (2000), Perrenoud apud Silva, Bellato e Earnest (2002); Sant'Anna (1979); Akasaka e Godoy (1997); Chickering e Gamson (1991); Castro (1997) Moreira (1988, 1999); Godoy



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



(1995); Cunha (1992); Becker (1994); Libâneo (1992, 1996); Falcão Filho (1997); Frigoto (1996); Assmann (1996); Gadotti (1988); Oliveira (1993), tratam das habilidades didáticas e competências pedagógicas de professores. O presente trabalho faz alusão às posturas e habilidades em sala de aula por professores bem como a sua efetividade no processo ensino e aprendizagem. Na prática de sala de aula, há evidências de que a qualidade do desempenho do processo de ensino depende fortemente do ambiente e da interação de alunos e de professores.

Além do conhecimento especializado e do domínio de um conteúdo específico, o professor deve desenvolver habilidades para trabalhar com gente, transmitindo conhecimento, estimulando a criatividade, encorajando o pensamento crítico e incentivando a descoberta e a invenção, principalmente quando a imaginação se torna um recurso, a criatividade uma prática e a inovação uma estratégia. Por outro lado, a possibilidade de se definir um bom professor parece bastante remota. As circunstâncias ambientais, as necessidades dos alunos e os desafios das exigências diárias demandam uma vasta integração de conhecimento de muitas ciências.

Tipos de professor

A postura do professor em sala de aula, a metodologia e a abordagem pedagógica identifica um professor, formando tipos específicos. Didática e pedagogicamente é possível sugerir os seguintes tipos: o instrutor; o concentrado no conteúdo; o centrado no processo de instrução e no intelecto do aluno; na pessoa total; e, na visão estrutural da sociedade

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



O *instrutor* procura ajudar o aluno a adquirir a capacidade de responder imediatamente sem necessidades de pensar. Nessas aulas os alunos pouco mais fazem que recitar definições, explicações e generalizações que memorizam, a partir das exposições do professor ou de um texto lido, a pedido do professor. O aluno se converte numa máquina de dar respostas corretas. Um autômato, nada mais. O instrutor é a autoridade máxima e os alunos meros obedientes. Os alunos são induzidos a aprender uma proficiência que não depende do raciocínio e devem memorizar um conjunto de informações de forma mais ou menos mecânica.

O educador *centrado no conteúdo* assume a postura de que sua primeira tarefa consiste em cumprir sistematicamente o conteúdo de sua disciplina, para assim ajudar os alunos a dominá-lo. Ele tem plena certeza dos conteúdos que devem ser tratados e aprendidos. Não considera que o processo de ensinar e de aprender constitui num trabalho conjunto. Caso o professor utilize a pesquisa, o faz apenas como um artifício didático, pelo qual o aluno chega a uma solução já conhecida de um problema previamente estruturado.

Este professor dá menos importância à originalidade que ao fato do aluno aprender toda a matéria que já foi descoberta no passado. A idéia de que o professor possa aprender algo, discutindo com os alunos, é para ele estranha. Sua imagem é a de que o aluno já dominou totalmente a matéria apresentada nas aulas ou nos textos recomendados.

O docente *aplicado no processo de instrução* preocupa-se em impor um modelo de raciocínio e exige que seus alunos imitem seus métodos e formulações, bem como sua maneira de usar os dados existentes ou pertinentes. Este professor transmite a

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



impressão de autoridade e independência que atrai os alunos, pois favorece o diálogo com eles. Entretanto, se analisar bem seu papel, observa-se que cedo ou tarde tudo acaba voltando para ele. Interessa a este professor, pois, o saber como processo.

Já para o professor *centrado no intelecto do aluno*, o processo de saber e de aprendizagem dirige-se à própria atividade racional. Para ele deve-se dar muito mais importância ao “como” e ao “porque” do saber. Preocupa-se, sobretudo, em desenvolver as habilidades intelectuais dos alunos. Esse tipo de professor utiliza a análise e a solução de problemas como o principal artifício de ensino, porém dá mais importância ao intelecto que às atitudes e às emoções do estudante. Para este professor, o problema é apenas um recurso para a tarefa didática, e não um assunto com o qual se compromete como pessoa.

O docente que se *concentra na pessoa total* considera o ensino como um desafio global à pessoa do aluno, obrigando-o a buscar respostas ainda não aprendidas, e a experimentá-las. E separando-se o mundo intelectual do resto, o processo de crescimento do estudante na direção de um ser adulto torna-se seriamente comprometido. Esse professor tem muito em comum com aquele que se concentra no intelecto. A diferença é que este tipo de professor não acredita que o desenvolvimento intelectual deva ou possa ser desligado dos outros aspectos da personalidade humana, tais como fatores afetivos e não-rationais da identidade e da intimidade.

O professor que tem uma *visão estrutural da sociedade* considera o aluno, os conteúdos programáticos a ensinar e a si mesmo partes inseparáveis de um contexto da vida humana associada com seus respectivos conflitos, oportunidades e realizações. De cunho interacionista, este professor entende que educar é um constante processo

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



reflexivo na preparação de cidadãos para as atividades das organizações e da sociedade, enfatizando o sujeito como colaborador e criador do conhecimento integrado em seu contexto, tomando consciência da cidadania. Neste sentido, a sala de aula é um dos momentos de crescimento mútuo, do professor e do aluno, de reciprocidade, de liberdade criativa e de ampliação da consciência. Neste aspecto, o professor cria situações, propõe problemas e desafios, não se limitando a transmitir e a dar soluções prontas, de forma orientada e coordenada. Esta relação pedagógica horizontal sugere a aquisição do autocontrole e da autonomia do aluno, conduzindo-o a realizar-se em estado de excelência intelectual e moral.

Neste ambiente, a emoção e a afetividade se manifestam como elementos capazes de realizar atividades de excelência intelectual – sabedoria e inteligência – e a excelência moral, manifestada pelas atitudes e pelos relacionamentos. Ou seja, a primeira é insuficiente sem a segunda. Essas duas excelências, dadas pela natureza bem como a capacidade de recebê-las, aperfeiçoam-se, crescem e são enriquecidas pelo hábito, pela atitude e pelos procedimentos em sala de aula. Neste sentido, há duas maneiras operacionais, entre outras, na busca da excelência: a) revisão de procedimentos metodológicos e pedagógicos na preparação das aulas, e b) adequação do uso da palavra.

Habilidades didático-metodológicas de professores

As habilidades e as competências didático-pedagógicas requerem posturas do professor, muitas delas necessitando ser inventadas e criadas no âmbito do ensino de

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Administração. Uma pesquisa nacional encomendada pelo Conselho Federal de Administração e realizada pela FIA/USP (ANDRADE et al, 2004), com relação à metodologia de ensino e tomando como base em 1.156 respostas válidas para o segmento docente, revelou que 41% dos professores pesquisados utilizam como recurso didático aulas expositivas, significa que aproximadamente 462 pesquisados lançam mão desta metodologia quando em sala de aula. Outros 32% afirmaram usar em suas aulas discussões em grupo orientadas por exercícios e/ou cases como alternativa de recurso didático. A utilização de recursos multimídia foi assinalada por 14% dos docentes, fato que pode indicar ascensão de novas estratégias de ensino (uso de softwares educacionais especializados, utilização de projeção de aulas por computador, principalmente, sala de aulas virtuais, ensino a distância e outras possibilidades de *e-learning* apoiadas em softwares de ensino em administração).

A pesquisa de Andrade et al (2004) no que diz respeito à avaliação de aprendizagem, mostrou que 63% dos respondentes asseguram efetuar uma combinação de provas, trabalhos, seminários e participação dos alunos. Somente 21%, afirmou utilizar provas individuais e sem consulta.

Não basta a exortação e encampar as mudanças organizacionais se na sala de aula o professor, pedagogicamente, mantém a postura de senhor de engenho ou um estilo benevolente. A ação do professor na condução da aula pode criar uma cadeia de relacionamentos altamente pró-ativa, pois sua repercussão se estende ao longo do dia-a-dia do cidadão.

A *não-preparação da aula* de forma sistemática e com os elementos indicadores de qualidade pedagógica repercutem negativamente no processo ensino e



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



aprendizagem. As usuais desculpas dos professores de baixa perspectiva pedagógica – “leciono assim até na pós-graduação”, “já sou doutor”, “professor é professor, aluno é aluno”, “na universidade se ensina ou aprendi assim nela”, “aluno tem que se virar”, “já tenho tantos anos de consultoria”, e ou “eles que leiam” – não respondem adequadamente aos desafios da clientela e do mercado. Entende-se que repetir esses chavões e reproduzi-los no presente com base no padrão da era industrial são insuficientes para responder às demandas atuais. Por isso, preparar as aulas mantendo uma conexão plausível de assuntos é altamente recomendável para assegurar a qualidade e a credibilidade do professor. É possível que o aluno não perceba de imediato, mas ao longo do curso notará que os professores são profissionais atentos às necessidades de sua formação e exigências do mercado.

O uso adequado da palavra por meio de *gestos e posturas* é uma atitude sutil, que produz efeitos poderosos na alma e no espírito humano. A respeito da palavra, convém recordar o aforismo siciliano: palavras são exatamente como granadas. Usadas com imperícia, explodem na boca de quem a pronuncia. E, acrescente-se: no ouvido e na alma do aluno também, desqualificando e depreciando-o. Assim, expressões tais como: “ainda vou ferrar”, “vão ver na nota!”, “vocês não querem nada mesmo”, “quem manda aqui sou eu” são, no mínimo indelicadas. Essas *pérolas* pedagógicas, além de genéricas, podem ferir os alunos, gerando inclusive a síndrome da incapacidade e repercutindo negativamente nos familiares e nos grupos informais. Contemporizar fraquezas e resgatar as fortalezas numa relação de aprendizagem não significa deixar de orientar e ou negar ao longo do processo.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Normalmente, em diversos momentos, os professores são instados a dizer não aos alunos. Pode-se atenuar o impacto, transformando o modo de dizer uma resposta negativa em afirmativa. Negar é uma tarefa delicada. Uma recusa dita com mau humor e irritação aumenta o ressentimento em sala de aula e prejudica o trabalho acadêmico. Recusar ou discordar não implica inimizade, assim como concordância não gera, necessariamente, simpatia e amizade.

Acredita-se haver oito maneiras de negar, sem criar ressentimento, para um bom encaminhamento em situações desta natureza tão comuns na relação professor-aluno: 1) dispor sempre de tempo para atender às reclamações de nota, principalmente, mostrando-se disposto ao diálogo; 2) dizer claramente em que pontos não há concordância; 3) cuidar do tom de voz. A voz atenua o impacto; 4) usar a empatia, demonstrando que se identifica com as dificuldades apresentadas; 5) evitar julgamento ou estender-se com críticas, descarregando o emocional no aluno; 6) argumentar com fatos e dados e não com mera opinião; 7) não expor o aluno em público a uma situação desagradável diante dos demais; e, 8) evitar o desdém e a vingança silenciosa. Assim, negar pode ser uma forma de conquista, e não de repulsa.

No início de século XXI, as instituições de ensino de administração já reconheceram a importância das atitudes pró-ativas para enriquecer o processo educacional em qualquer unidade curricular e seus respectivos conteúdos. Muitas delas, infelizmente, ainda adotam a pedagogia da coerção, uma velha reminiscência do processo bipolar do certo versus errado. Acadêmicos e professores reconhecem a poderosa influência das emoções na formação de uma atitude pró-ativa no ensino e na aprendizagem. É isso que a pesquisa busca identificar nas atitudes do professor em



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



sala de aula. Mencionam-se *atitudes*, pois ao que sugerem os alunos desta pesquisa, não se pede necessariamente conhecimento, mas afeto, entendido como um fazer o bem orientado pelas palavras, gestos, atividades e relacionamentos construídos no dia-a-dia da sala de aula. A competência pedagógica pode ser entendida como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz em ensinar e aprender.

Análise e descrição dos dados da pesquisa

A análise e a descrição dos dados pressupõem a identificação de uma categoria de professores, assim entendida pelos alunos de uma instituição, e as percepções ou características negativas reveladas pelos alunos de pós-graduação. Tomando como referência estas últimas, a Ilustração 1 revela as posturas mais inadequadas dos professores no processo ensino e aprendizagem, algumas transliteradas, outras adaptadas à linguagem para este estudo.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- a prepotência de alguns professores fez-me retrair e não participar das aulas. O aprendizado ficou prejudicado e provocou insegurança.
- insegurança na coordenação da turma e quanto à matéria;
- o esnobismo prejudicou a seqüência da aula;
- demonstração de muito conhecimento, mas pouca didática;
- exigência exagerada (muitas vezes associada à insegurança);
- demonstração do que já fez ou exerceu funções e cargos no passado (“eu estudei xxx, eu fiz isso e aquilo, eu fui secretário xxx”), mas pouco envolvimento com a turma atual;
- autoritarismo (bater na mesa, gritos de desespero);
- incoerência entre metodologia, técnicas e didática;
- impaciência, rapidez de conteúdo sem tempo para questionamentos e revisões;
- interrupção do raciocínio do aluno;
- pouca atenção aos aspectos da vida do acadêmico (família, trabalho, doença, etc.);
- saliência de aspectos negativos do aluno;
- transmitem ares de superioridade e não preparam aulas;
- utilizam *didática* do ensino fundamental e médio;
- generalização e extensão de certos problemas à sala (geralmente amedrontando), quando na verdade refere-se a apenas dois ou três alunos;
- impedimento da criatividade e da expressão;
- discriminação de alunos por confrontarem os pensamentos do professor;
- aulas cansativas (sentam-se e falam a aula inteira)
- dissonância entre a teoria e a prática;
- uso equivocado de autoridade;
- donos da verdade, não aceitando questionamentos sobre seus métodos;
- muito conteúdo e pouca, ou nenhuma, didática. Dificuldades para “passar” conteúdo;
- normativos, em excesso, com pouca consistência da realidade;
- “deixa para lá” – deixa tudo acontecer. Conteúdo que é bom, nada. Pouco controle e manejo de turma. Permitem assuntos paralelos;
- pouca e nenhuma atualização nos exemplos bem como reduzido uso de recursos audiovisuais; ou, às vezes, o excesso. Se o instrumento (folha, livro ou retroprojeto) sumir, não sabe dizer mais nada;
- apego em demasia às regras e normas institucionais, mas pouco aprendizado;
- não assumem riscos com o aluno. Apega-se demais aos padrões conhecidos;
- desmerecimento e desqualificação, comparando com outros membros do grupo ou de outra sala ou turma;
- professor permite que os alunos riem das perguntas feitas por outros alunos;
- não sabem ouvir e humilham os alunos, interrompendo o raciocínio e as idéias;
- punição e humilhação pública;



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- aulas expositivas em excesso e predominantemente discursivas; tom de voz “enfadonho”, monótono; apático; excesso de matéria; excesso de dinâmica, mas com pouco conteúdo;
- impaciência para re-explicar;
- extremamente presos ao controle da “chamada”;
- pouca integração com aluno;
- estigmatização depreciativa de aluno e aluna.

Ilustração 1 – *Posturas de professores que influenciaram negativamente no seu processo de aprendizagem até o momento*

A partir destas posturas e atitudes foram desenvolvidos estilos de professor em sala de aula, assim definidos pelos alunos, conforme Ilustração 2:

- *deboche, gozador, e “fazedor” de pouco caso*: subestima a capacidade do aluno;
- *interruptor*: fecha ou abafa o raciocínio e as idéias do aluno;
- *doutrinário*: estou certo, tu estás errado;
- *auleiro*: estou aqui para ensinar o que está no programa;
- *punidor*: orienta-se pela punição e não para a promoção;
- *deus, o profético, o sabedor, o conhecedor*: aluno é mero espectador;
- *“zé improvisado”, “de qualquer jeito” e “zé excesso de texto”*: descarrega exercícios e tarefas e se ausenta;
- *“zé pegadinha”*: avaliação de improviso e ou de última hora só pra ver como a turma está;
- *distância de aluno*: quanto mais distante, melhor. Aluno é aluno;
- *contraditório*: pedem a participação, mas “cortam” as idéias dos alunos;
- *contrabandista*: pedem pesquisa de interesse particular;
- *mimético*: releu a última revista publicada;
- *ensaboador*: faz de conta que leciona, utiliza-se de terminologias, expressões, frases feitas e citações desconexas, às vezes ininteligíveis, para dizer que sabe. Conteúdo... nada.

Ilustração 2 – Estilos de professor

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os seis docentes (engenheiro, contador, administrador, psicólogo, advogado, analista de sistema) que mantiveram e asseguram a concepção de *bom professor* nos três anos de pesquisa, cujas avaliações lhes foram conferidas pelos alunos, tiveram suas respostas, com relação às competências necessárias ao *bom professor*, agrupadas nos seguintes aspectos: (a) capacidade para motivar; (b) conhecimento na área de atuação e maestria em promover a interdisciplinariedade; (c) critérios de avaliação; (d) planejamento; e por fim, (e) ser capaz de comunicar-se e gerar a inter-relação professor-aluno ou entre os próprios colegas de aula. Como pode ser observado na Ilustração 3.

É importante ressaltar que estas competências pedagógicas são complementares umas às outras e muitas vezes sobrepostas. Na perspectiva dos docentes, é fundamental ter conhecimento e domínio não só do conteúdo ministrado como também de disciplinas afins para que possa efetuar o planejamento de suas aulas empregando métodos de ensino-aprendizagem que promovam o relacionamento da academia com a prática e que sejam capazes de inspirar nos discentes a busca de novos desafios. E ainda, estipular “as regras do jogo” de maneira clara e coerente com os objetivos da disciplina, o que significa ter técnicas e critérios de avaliação, bem como diretrizes transparentes quanto à condução das aulas.

Capacidade para motivar	Conhecimento na área de atuação e maestria em promover a interdisciplinaridade
Conhecer o potencial dos alunos Mostrar os trabalhos publicados em congressos para incentivar a pesquisa do aluno Capacidade de inspirar a busca de novos desafios	Conhecimento e domínio do conteúdo e integrado com disciplinas afins Relacionamento da academia com a prática Atualização permanente Ouvir os alunos nas questões de sala, criando

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Paixão pelo que faz Criar condições para que o aluno se apaixone pelo conteúdo	um link de sua resposta com o conteúdo programático, e não dizer simplesmente que ele está errado Aproveitar as experiências dos alunos
Técnicas e critérios de avaliação	Planejamento
Ética nos critérios de avaliação Conhecimento de técnicas de avaliação e de aprendizado Formular provas dentro do conteúdo trabalhado em sala Ser transparente quanto às diretrizes de condução das aulas Formar grupos para trabalho em sala, explicando o critério Adotar postura ética em relação aos alunos, professores e coordenadores, bem como com todos os colaboradores da instituição de ensino.	Programar e preparar o conteúdo e as aulas Disponer de material didático “equilibrado” e técnicas apropriadas Ser criativo na preparação das aulas, objetivando maior aproveitamento do aluno em relação ao aprendizado Consistência de assuntos, fazendo boa conexão de conteúdos (delimitação dos assuntos de cada aula) Trazer livros, textos, CD-ROM para mostrar assuntos emergentes Ter posturas adequadas no manejo de equipamento, quadro, outros equipamentos
Comunicação e inter-relação professor-aluno-aluno	
Inter-relação e bom fluxo de interação com os alunos Integração dos alunos em sala de aula Comunicação clara e saber escutar (<i>boa oratória</i>) Domínio de sala Capacidade de argumentação e convencimento Senso crítico (não se resignar ao <i>status quo</i>), flexibilidade e responsabilidade Habilidade para aceitar críticas Ter empatia com os alunos Atender, sempre que possível, os alunos mesmo fora da sala (corredor, cantina, celular, e-mail) Ter bom humor nas aulas e provas.	

Ilustração 3 – Competências pedagógicas

Como se observa, esses professores considerados *bons* na percepção dos alunos de graduação, apresentam algumas características que, na sua grande maioria, não diferenciam dos outros professores. Talvez o que os tornam *bons* é a conjunção e a regularidade dessas habilidades.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Em geral, os alunos de graduação classificaram o bom professor em dois tipos: do ponto de vista do planejamento de aula e dos relacionamentos e atitudes:

DO PONTO DE VISTA DO CONHECIMENTO:
<ul style="list-style-type: none">• possui excelente conhecimento e o “transmite” com clareza, objetividade e dinamismo, ou seja, uma combinação de conhecimento científico e pedagógico.• bem organizado e possui um eficiente plano de aula.• relaciona teoria com prática de forma coerente.• habilidade para avaliar o desempenho eficientemente.• estar atualizado no conteúdo/assunto que ensina• responsável .
DO PONTO DE VISTA DOS RELACIONAMENTOS E ATITUDES:
<ul style="list-style-type: none">• sinceridade• amizade• interesse nas questões relacionadas ao aluno• estimulador de diálogo• gosta do que faz

Ilustração 4 – Atributos dos alunos de graduação dados aos professores

Considerações finais

As opiniões dos professores cruzadas com as percepções dos alunos sugerem uma grande similaridade. Nas percepções dos alunos, o reprisado chavão *dar aula* revela muitas complexidades. Os alunos de graduação, sobretudo, querem ser tratados como pessoas e que neles sejam despertadas suas potencialidades implícitas. Ou seja, sejam potencializados com o conhecimento e humanidade.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



À primeira vista, as falhas pedagógicas recaem unicamente sobre o professor. No entanto, vale ressaltar que o sistema educacional sul-americano, a partir de 1960, transformou-se em tecnocracia profissionalizante.

Herzeberg (1980) propunha que os administradores incluíssem na sua formação a educação geral e o ensino sistemático em humanidades, pois ensinar e aprender no contexto de um mundo de incertezas, contingências e ambientes plurais, mais do que incorporar valores e comportamentos preestabelecidos, significa aprender a lidar com incertezas. No contexto de uma realidade altamente diferenciada, a definição do humano resulta necessariamente plural e contraditória. Assim, da comparação das percepções dos alunos com as dos professores possam sugerir novos procedimentos pedagógicos, pois as atuais exigências da imaginação como recurso, a criatividade como prática e a inovação como estratégia nas organizações requerem novas competências pedagógicas em sala de aula no ensino de Administração. Espera-se que ao cruzar informações de diferentes níveis de ensino de administração – graduação e pós-graduação e professores – enriqueça o fazer pedagógico em sala de aula. O professor que utiliza diferentes metodologias para facilitar a aprendizagem e estuda continuamente sobre o seu conteúdo, permite um efetivo relacionamento de amizade, de respeito e companheirismo dentro e fora da sala de aula. Atrai para si, segundo este estudo, a idéia de um bom professor na perspectiva da excelência intelectual e moral. O que nos induz a pensar que a *mundialização* da Administração começa com a célula mais próxima do ser humano: a comunicação, porque sem ela não há humanização.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; OCAICO, Oswaldo; FERRAZ, Sônia Ferreira; SALEM, Ivone Macedo Medeiros; et al. Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho do administrador - 2003. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2004. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br> >. Acesso em: 07 nov. 2005.

AKASAKA, E. S.; GODOY, A. S. A técnica de micro-ensino na formação e treinamento de professores: análise da sua utilização na disciplina “Didática do Ensino de Administração I”. In: 2º SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1997, v. 2, p. 46-55.

ASSMANN, H.. Pós-modernidade e agir pedagógico – como reencantar a educação. In: ANAIS DA VIII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Tema: Formação e profissionalização do educador (1996: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina/CED/UDESC/FAED, 1996.

BECKER, F.. Modelos pedagógicos e modelos epistemológicos. In: **Educação e realidade**. Porto Alegre, v. 19, n. 1, pp. 86-96, jan/jun 1994.

BERBEL, N. A. N. Dimensão pedagógica. In: BERBEL, N. A. N. *et al.* **Avaliação da aprendizagem do ensino superior**: um retrato em cinco dimensões. Londrina: UEL, 2001. cap.1 p.19-88.

CASTRO, J. M. de. Qualidade total em educação: perspectivas e controvérsias. In: MOREIRA, D. A. (org.). **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHICKERING, A. W., GAMSON, Z. F. **Applying the seven principles for good practice in undergraduate education**. New Directions for Teaching and Learning, no. 47. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

CUNHA, M. I.. **The good professor and your practice**. Campinas: Papirus, 1992.

FALCÃO FILHO, J. L. M. A formação e a prática do educador antigos e novos paradigmas. In: **Educ. Bras.** Brasília, 19 (38): 141-159, 1. sem. 1997.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



FRIGOTO, G.. A formação e profissionalização do educador frente aos novos desafios. In: ANAIS DA VIII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Tema: Formação e profissionalização do educador (1996: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina/CED/UDESC/FAED, 1996.

GADOTTI, M. **Pensamento pedagógico brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.

GODOY, A. S. Avaliação da aprendizagem no ensino superior: estado da arte. **Didática**, n. 30, p. 9-25, 1995.

GODOY, A. S. **Didática para o ensino superior**. São Paulo: Iglu, 1988.

HERZEBERG, F. **Humanities**. Practical management education. Industry Week, v. 206, n. 7, 29 Sept 1980.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. S. Paulo: Cortez, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. Algumas abordagens contemporâneas de temas da educação e repercussão na didática. In: ANAIS DA VIII ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Tema: Formação e profissionalização do educador (1996: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina/CED/UDESC/FAED, 1996.

MOREIRA, D. A. Identificação de indicadores de qualidade na instrução universitária. **Educação e Seleção**, n. 18, p. 81-92, 1988.

MOREIRA, M. A. **Aprendizagem significativa**. Brasília: UnB, 1999.

PERRENOUD, P. **Ten new competences to teach**. Translation: Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: South Medical Arts, 2000.

SANT'ANNA, F. M. **Microensino e habilidades técnicas do professor**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

SILVA, E. M. V. dos Anjos, BELLATO, S. R. S. e EARNEST, J.. Pedagogic skills needed by the university professor for successful teaching and learning. In: **Proceedings of 10th IOSTE Symposium**, July 28 – August 2, 2002, Foz de Iguaçu, Paraná, Brazil.